

Diseño, Gestión y Mejora Continua de la “Experiencia Total del Cliente”

Un enfoque de avanzada para mejorar la captación, desarrollo,
retención y fidelización de los clientes

Ing. Héctor R. Sambucetti
Fundación Premio Nacional a la Calidad

Abstract:

Calidad y precio han dejado de ser factores diferenciadores para una gran mayoría de productos, para transformarse en meras "condiciones de acceso" a los diferentes segmentos de mercado. Cada vez más, debemos recurrir a otros elementos para crear "propuestas de valor" que atraigan a los clientes potenciales y permitan desarrollarlos y retenerlos el mayor tiempo posible, logrando además que nos recomienden a otros potenciales clientes.

La tarea no es fácil, pero tampoco imposible. Para ello, analizaremos primeramente la evolución de las estrategias para la "creación de valor" para el cliente, las que inicialmente se centraron principalmente en los productos, para desplazarse luego hacia la creación de servicios complementarios atractivos y diferenciadores y concentrarse hoy día en la creación de "experiencias" valiosas, positivas y memorables.

Se continúa luego con un detallado análisis sobre la naturaleza y características distintivas de las experiencias, se identifican los principales factores disparadores de las mismas y se culmina el trabajo con el desarrollo de una metodología integral para Diseñar, Gestionar y Mejorar permanentemente la "Experiencia Total del Cliente" (Total Customer Experience Management), la que adecuadamente aplicada nos ayudará a mejorar la **captación, desarrollo, retención y fidelización** de los clientes de manera efectiva y rentable.

Introducción

Cada día con mayor fuerza, el establecimiento de lazos más profundos y duraderos con sus clientes se está convirtiendo en la principal fuente de creación de valor económico para la empresas.

Ahora bien,

¿Como se "construyen" estas relaciones profundas y duraderas?.

¿Como se establecen, desarrollan y mantienen?

Los estudios más avanzados sobre el tema, indican que estas relaciones se van "construyendo" a lo largo un amplio conjunto de "experiencias", que los clientes van teniendo con nosotros y nuestra marca.

Fig. 1

Es muy importante tener en cuenta que las relaciones de los clientes no comienzan en el momento de la venta de un producto o la prestación de un servicio, sino que en general comienzan a establecerse con anterioridad. Normalmente se inician con el proceso de decisión de compra y dependiendo de la naturaleza del producto pueden llegar a durar muchísimos años.

Fig. 2

Aquí me gustaría resaltar el uso del verbo "construir". Efectivamente, quiero enfatizar su uso porque nos está insinuando un camino para su logro. Si nos situáramos por un momento en el mundo de los puros objetos físicos - tomemos por ejemplo una destilería o un poliducto - a ninguno de nosotros se nos ocurriría construirlo utilizando el método de "ensayo y error". Todo lo contrario, todos sabemos que proyectos de esta naturaleza y aún de una significación económica muy inferior, tienen un tratamiento metodológico sumamente riguroso, que normalmente abarca desde un estudio de su factibilidad técnica y económica hasta su descripción minuciosa y detallada por medio de planos, especificaciones, etc.. Y por supuesto, todo esto se llevará acabo antes de ni siquiera haber movido un solo elemento físico para su construcción. En caso de seguir adelante con el proyecto, la construcción en sí misma, se convertirá en una nueva etapa apoyada también en todo el rigor que es capaz de desplegar la ingeniería moderna.

Ahora bien, ¿cuál es la razón fundamental por la cual hacemos todo este despliegue tecnológico y esta inversión previa en análisis y diseño?. Básicamente porque es la única manera conocida - al menos hasta ahora - de lograr el éxito del proyecto dentro de los costos, plazos y resultados esperados. Y si fuésemos un poco más allá, en un reduccionismo extremo, podríamos traducir y fusionar estos tres elementos en uno solo: por el *valor económico* que tienen esos proyectos para nuestra empresa, tanto desde el punto de vista de la inversión en activos como en términos de la rentabilidad esperada.

Ahora vayamos un poco más allá de los límites físicos de nuestra empresa. ¿De donde va aprovenir esa rentabilidad esperada?. La respuesta es clara, simple y contundente: de los clientes que sepamos conseguir, mantener, desarrollar y retener rentablemente.

Debemos reconocer que estamos ante otro gran "activo" económico - me animaría a afirmar que el más importante de todos - aunque de naturaleza mucho más intangible que nuestra destilería, nuestros ductos o nuestra flota de camiones: la **relación de negocios** con nuestros clientes.

Por diferentes y múltiples razones, el manejo del "activo" Clientes no recibe habitualmente - salvo honrosas y contadas excepciones - un tratamiento riguroso y sistemático como el que describimos

antes para los activos físicos. Probablemente porque muchas de las actividades comerciales se hayan originado desde posiciones monopólicas o desde una demanda superior a la oferta, lo cierto es que aún hoy en día pareciera no terminar de percibirse con claridad ni reconocerse adecuadamente, que los clientes fieles son "recursos sumamente escasos y valiosos", de lo contrario no se explicaría la forma relativamente primitiva, como encaramos su desarrollo y retención y ni que hablar de como operamos y mantenemos diariamente esa relación.

En el caso de los activos intangibles como el que estamos hablando, se agrega un elemento más que dramatiza la necesidad que estamos postulando: su *volatilidad* suele ser muy alta. Bastarán unas pocas experiencias de los clientes que resulten inconsistentes con las expectativas generadas por nuestras promesas y sus necesidades, para que esta relación, comience a deteriorarse. Ni que decir si sistemáticamente generamos experiencias negativas, en cuyo caso más tarde o más temprano dicha relación terminará evaporándose y junto con ella su *valor* para nuestra nuestra compañía.

En base a estas consideraciones es que proponemos la adopción de metodologías más rigurosas y probadas que las que habitualmente se usan, para encarar con seriedad y profesionalismo el tema de la captación, desarrollo, retención y fidelización de los clientes. Como una pequeña contribución específica y concreta, proponemos en este trabajo un marco conceptual para el análisis del tema y presentamos una metodología integral para su abordaje y resolución.

Desarrollo

Veamos cuales son las principales características del cliente fiel:

1. Repite sus compras con regularidad.
2. Recomienda nuestros productos o servicios a otros.
3. Tiene un importante nivel de inmunidad frente a la presión de la competencia.
4. Tolera alguna falla ocasional.

Fig. 3

Pero no nos entusiasmemos fácilmente, ya que un cliente leal no se crea de la noche a la mañana ni de manera simple y espontánea. La fidelidad se construye (y también se puede destruir) en cada una de las interacciones.

Por ello es tan importante que todas las empresas piensen en este tema en términos "estratégicos".

Resulta casi ingenuo imaginar encararlo desde lo estrictamente táctico y funcional, como cuando se lanzan "Programas de Fidelización" como iniciativas autónomas y desconectadas de los vínculos profundos que genuinamente establecen los clientes con nuestra empresa y nuestra marca, a lo largo de las múltiples interacciones con nuestros productos y o servicios de base, nuestros servicios

complementarios, nuestros mensajes y promesas, nuestros distribuidores y nuestros socios estratégicos.

Digamoslo claramente, el único "programa de fidelización" genuino y efectivo, es la creación de valor verdadero percibido por el cliente .

Para que ello ocurra, será necesario lograr que el cliente esté en el centro del negocio y que ello se vea reflejado tanto en el diseño de nuestras "Propuestas de Valor", como en el diseño de los procesos que darán lugar a las múltiples interacciones de la empresa con los clientes y finalmente en el diseño y la calidad percibida de las interacciones propiamente dichas.

¿Cuál es el vínculo entre la mejora en la calidad de las experiencias y la mejora de la rentabilidad empresarial?:

Existe una correlación positiva muy fuerte entre las inversiones que se realizan para lograr un adecuado diseño y una ulterior mejora continua de la calidad de las "experiencias" de nuestros clientes y la *rentabilidad* de nuestra compañía. Esa relación tiene que ver tanto con los *ingresos* como con los *costos*, ya que:

- Al mejorar la calidad de las experiencias que nuestros clientes tienen al hacer negocios con nosotros o alguno de los integrantes de nuestra red de distribución, estamos contribuyendo a cimentar su fidelidad hacia nuestra marca, con todos los beneficios que ello implica, tanto desde el punto de vista de la generación de mayores ingresos por ventas, como por menores costos de "adquisición" de nuevos clientes.
- Pero además hay un beneficio adicional para capturar. Al tener que mejorar la calidad de las interacciones que dan lugar a las "experiencias" del cliente, se hace necesario mejorar los procesos de trabajo que impactan directamente sobre los clientes. Eso sin dudas va a contribuir a eliminar operaciones inconsistentes y/o redundantes, eliminar tareas que no agregan valor al cliente, consolidar información sobre productos y mejorar la eficiencia de los vínculos con la cadena integrada de abastecimiento. De manera que este foco en la mejora de las "experiencias" de los clientes, traerá aparejado como sub-producto, una mejora en los procesos operativos de la empresa, que fluirá de una manera simple y casi natural y generará una mayor eficacia y eficiencia de los mismos.
- En definitiva los clientes no solo continúan haciendo cada vez más negocios con nosotros, sino que además nuestros costos de producción y de comercialización bajan sistemáticamente

El gran desafío reside entonces en crear *valor* para los clientes, a traves de todo aquello que les brindamos ...y en hacerlo *eficientemente*, para que la ecuación resulte rentable.

Para ello intentaremos responder a este par de preguntas:

1. ¿Cuales son las mejores alternativas para crear valor para los clientes?
2. Una vez identificadas y elegidas estas alternativas ¿como se aplican los recursos involucrados con inteligencia y habilidad para lograr los objetivos de rentabilidad buscados?

Evolución en el tiempo de las estrategias para la creación de Valor para el cliente

Lo clásico y tradicional ha sido la creación de valor en base a la calidad de los **productos** y/o **servicios** de base.

Fig. 4

Se tiende así a establecer un vínculo entre un sujeto, el cliente y un objeto, el producto. Este enfoque sigue teniendo vigencia, aunque resulta muy difícil mantener un fuerte vínculo con los clientes basado exclusivamente en las características de nuestro producto, cuando una gran cantidad de ellos tienden a no diferenciarse en sus prestaciones y su calidad.

Debemos tener presente que una estrategia de creación de valor, basada solo en el producto, seguramente nos llevará a una sistemática erosión en nuestros márgenes, dado que al no contar con otros elementos, la competencia se hará fundamentalmente en base a precios. Si no existe o no se logra una forma de eficiente de diferenciarse, la única alternativa será convertirse - sin sacrificar los niveles de calidad del producto o servicio de base - en el productor de más bajo costo del mercado. Esto no es ni simple ni sencillo y puede requerir escalas de producción muy por encima de las que podemos encarar, en función de nuestros recursos de capital y know-how.

En una segunda etapa - y ante la gran similitud entre productos y sus performances y una gran paridad de precios - la estrategia fue agregar **servicios complementarios** atractivos, con el propósito de lograr una mayor diferenciación entre las ofertas

Fig. 5

Finalmente ha comenzado a abrirse paso una nueva visión, más amplia e integral, que además de apoyarse en la calidad de los productos o servicios de base y la complementación con servicios atractivos y valiosos, pone el énfasis en la creación de "experiencias" valiosas, positivas y memorables en los clientes, a lo largo de todo el proceso de interacciones que implica el relacionamiento con nuestros clientes, incluyendo nuestros mensajes comunicacionales o “promesa de marca”.

Fig. 6

Ahora bien, respecto a los productos y a la gestión de su calidad es muchísimo lo que se sabe y se está en condiciones de concretar y de hecho se concreta. Cuando entramos en el mundo de los servicios las cosas son un poco más complejas, su conocimiento no está tan difundido y menos aún lo están las técnicas y procesos para asegurar su calidad y su mejora continua.

Puede resultar valioso en este punto sintetizar las características distintivas de Productos y Servicios, ya que ello probablemente nos ayude a comprender por qué existe un desigual grado de avance entre unos y otros. Demás está decir que es aún mucho menor el entendimiento y el dominio de las metodologías relacionadas con las "experiencias" de los clientes

Los Productos:

- Se diseñan
- Se fabrican
- Se producen normalmente en instalaciones a las cuales el público no tiene acceso
- Se distribuyen, es decir se envían a los lugares en que se encuentran los consumidores
- La compra implica la posesión indefinida y la utilización a voluntad
- Tienen forma física tangible en el lugar de compra y pueden ser inspeccionados
- Se pueden almacenar

Los Servicios

- Se deberían diseñar (pero muy pocas veces se lo hace)
- Se prestan
- Se producen en las instalaciones del prestatario con la participación del cliente
- Generalmente los clientes se desplazan al lugar de la prestación
- La compra solo da un derecho de uso temporal en un tiempo y lugar determinados
- Son intangibles y en el punto de venta a menudo no pueden probarse
- No se pueden almacenar

- Tanto su demanda como su oferta suele presentar una gran variabilidad

¿Y las "experiencias" ?

Esto es precisamente lo que vamos a desarrollar en el resto del presente trabajo.

¿Cómo se hace para crear “experiencias valiosas, positivas y memorables” para los clientes?

Para ello será necesario entender tres aspectos clave:

1. Conocer lo más claramente posible cuáles son sus necesidades y objetivos.
No olvidemos que estaremos satisfaciendo una determinada necesidad o resolviendo un determinado problema, bajo determinadas condiciones.
2. Tener bien claro el mapa de los “momentos de verdad” que tienen lugar durante los múltiples etapas del “proceso” mediante el cual, el Cliente interactúa con nosotros u otros miembros de nuestra red de distribución.
3. Entender qué son las "experiencias", intentar desentrañar los principales factores y mecanismos relacionados con la creación de las mismas y desarrollar alguna metodología que nos permita operarlas.

¿Qué son las “Experiencias”?

Para decirlo de la manera más simple posible, podríamos decir que son *procesos que ocurren en nuestro mundo interior, en respuesta a un conjunto de estímulos externos que dan lugar a efectos significativos en los planos cognitivo, sensorial y emocional*.

Cuando hablamos de lo *cognitivo*, estamos refiriéndonos a todo aquello relacionado con el pensamiento, tanto de tipo lógico, como creativo.

Cuando hablamos de lo *sensorial* estamos refiriéndonos a todo aquello relacionado con los sentidos: Vista, Oído, Olfato, Gusto o Tacto.

Y por último, cuando nos referimos a lo *emocional* estamos hablando de todo aquello que impacta sobre el estado de ánimo, los sentimientos y las emociones de quien vive la experiencia.

Las "experiencias" así definidas son mucho más significativas y profundas que las "sensaciones". A las sensaciones podemos explicarlas como una mera reacción ante uno o más estímulos. Las experiencias en cambio, resultan de una cierta "resonancia" entre el conjunto de los estímulos y las necesidades más profundas de nuestro ser.

Otro aspecto que deberemos tener en cuenta para nuestra modelización es el de las características esenciales, comunes a todas las “experiencias”.

La primera de estas características es el hecho de que habitualmente las experiencias son inducidas por elementos "externos" a quien vive la experiencia. Esto representa sin lugar a dudas una gran oportunidad para nosotros, ya que en el fondo esta es la clave que nos permite pensar en "crear" o "inducir" determinadas experiencias en nuestros clientes actuales o potenciales.

La segunda se refiere al hecho de ser esencialmente de naturaleza "personal", es decir que necesariamente implican algún grado de involucramiento por parte de quien vivirá la experiencia y a la vez, ante los mismos estímulos externos, seguramente las experiencias vividas por dos personas diferentes, serán también diferentes.

La tercera se refiere a la existencia de ciertos “umbrales” mínimos y de ciertos “filtros” para los estímulos. Esto ocurre tanto por un tema de intensidad mínima de los estímulos para que actúen como disparadores de experiencias, como por la existencia de ciertos moldes o paradigmas pre-existentes en el individuo al momento de recibir los estímulos, que pueden llegar a actuar como filtros selectores y en última instancia inhibir la creación de la experiencia buscada.

La cuarta característica que queremos destacar es que tienden a ser "holísticas", es decir que independientemente de donde se originen, existe una gran probabilidad de que se extiendan a todos los planos del individuo, es decir a lo sensorial, a lo intelectual y a lo emocional.

Por último es importante destacar que dada la naturaleza interactiva de los fenómenos que estamos analizando, de una u otra manera, las experiencias vividas por un individuo se proyectan nuevamente hacia el mundo externo, a través de su actuar. Esta característica resulta ser de la mayor importancia para nuestra propuesta, dado que si fuémos capaces de crear en nuestros clientes determinadas experiencias, estaríamos en condiciones de inducir los comportamientos buscados en términos de fidelidad a nuestra empresa y nuestra marca.

Obviamente, deberemos previamente entender cuáles son las experiencias más valoradas por cada uno de los grupos o segmentos de clientes a los que estamos intentando fidelizar, dentro del marco de relacionamiento con nuestros productos y servicios, nuestra empresa y en términos más amplios, nuestra marca.

Por otra parte debemos tener muy presente que de una forma u otra, los clientes, siempre viven “experiencias” cuando interactúan con una organización. Que las mismas se integren armónicamente para convertirse en una experiencia total "valiosa, positiva y memorable", en lugar de una "neutra o negativa", dependerá fundamentalmente, de lo adecuado de los estímulos que brindemos, así como del nivel de "confianza" que seamos capaces de generar en nuestros clientes o potenciales clientes, el que sin lugar a dudas, condicionará su grado de apertura y predisposición a involucrarse en las experiencias que les propongamos.

No olvidemos que cada estímulo conlleva en sí mismo un mensaje y que inclusive la ausencia de estímulos, también puede implicar implica un mensaje.

La integración de los diferentes estímulos y/o ausencia de estímulos crea la “experiencia total del cliente” y la percepción de una experiencia como positiva, negativa o indiferente (esta última es típica de los "commodities")

Creación de Valor a partir de las “experiencias”:

Para lograrlo, resulta necesario identificar y sincronizar diversos factores disparadores de “experiencias” de manera de convertirlo en un conjunto bien armonizado que logre resonancia en los clientes (y también en el personal). Este último aspecto suele ser frecuentemente ignorado, pero lo cierto es que resulta muy difícil imaginar que seamos capaces de crear experiencias valiosas, positivas y memorables si quienes deben interactuar con nuestros clientes en nuestro nombre, no son también partícipes en alguna medida de una experiencia valiosa, positiva y memorable, generada a partir de su involucramiento personal en su desempeño profesional.

Si somos capaces de crear estas experiencias valiosas, positivas y memorables, vamos a estar sin duda un paso adelante de aquellas organizaciones que solo son capaces de desarrollar relaciones “comoditizadas” (indiferentes) con los clientes, con su personal y con todos los “interesados” en la misma (stakeholders)

El crear valor para nuestros clientes, hará que se genere

- Mayor lealtad y retención de los mismos
- Se incrementa el nivel de transacciones, lo que conduce a mayores ganancias y valor para los accionistas
- Un ambiente de trabajo más gratificante y mayores oportunidades de desarrollo para el personal

En este punto vale la pena mencionar una frase de Lou Carbone, uno de los estudiosos del tema y fundador de Experience Engineering, Inc., cuando al referirse a las interacciones, dice "Uno no puede no tener una experiencia. El tema es cuán gestionada o casual y azarosa es esa experiencia"

Es decir que aparece un elemento adicional, relacionado con la consistencia y la intencionalidad (ver Fig. 8) que en realidad refuerza nuestro pensamiento acerca de la necesidad de estructurar con gran rigor metodológico el proceso de generación de experiencias, para que se convierta en un proceso predecible y capaz de generar los resultados esperados.

Fig. 7

Esquema para el Diseño, la Gestión y la Mejora Continua de la "experiencia total" de nuestros clientes

Para contar con un esquema que nos permita alcanzar exitosamente estas tres importantes metas como son el Diseño, la Gestión y la Mejora Continua de la "experiencia total" de nuestros clientes, es imprescindible que identifiquemos primero cuales son los principales factores disparadores o generadores de "experiencias". Las diferentes investigaciones realizadas en este campo y nuestra propia experiencia profesional en el tema, nos llevan a seleccionar el siguiente conjunto de siete factores, todos los cuales comparten la característica de ser - con mayor o menor grado de dificultad y esfuerzo - controlables por nosotros.

Principales factores formadores de “experiencias”:

- La “**promesa**” de nuestra Marca
- El desempeño y los atributos de nuestros “**productos o servicios de base**”
- Los “**servicios complementarios**” que acompañan a los anteriores
- El “**personal en contacto**” con los clientes o potenciales clientes
- Los “**procesos**” que involucran al cliente y enmarcan su participación
- El “**entorno físico**” en el que ocurren las interacciones con los clientes o potenciales clientes
- El “**entorno social**” dentro del cual ocurren las interacciones de los clientes o potenciales clientes

Fig. 8

Estos factores impactarán a su vez en los tres planos o dominios vistos previamente, es decir, sobre lo *cognitivo*, sobre lo *sensorial* y sobre lo *emocional*, de manera que existe una cantidad muy alta de alternativas para crear experiencias adecuadas en cada una de las interacciones.

Proceso para el Diseño, Gestión y Mejora Continua de la “Experiencia Total del Cliente”

Estamos ahora en condiciones de presentar un proceso que toma en consideración todo lo expuesto y nos asegure el rigor necesario para un tratamiento profesional del tema.

Fig. 9

1. Relevamiento y Análisis

En esta primera etapa, nuestro objetivo será triple. Primeramente identificaremos los segmentos de clientes "objetivo", es decir aquellos con el mayor potencial, los que usualmente suelen ser entre tres y cuatro veces más rentables que el cliente promedio. En muchos casos se da que una importante cantidad de estos clientes están insatisfechos con las propuestas de valor disponibles en el mercado y pueden estar deseosos de probar nuevas marcas o marcas existentes que se reposicionan, las que eventualmente pueden llegar a estar en mejores condiciones para satisfacer sus necesidades y requerimientos.

El segundo objetivo de esta etapa no es ni menor ni simple, ya que consiste en lograr, para los segmentos de clientes elegidos, un conocimiento profundo de sus necesidades insatisfechas, de sus prioridades y de la ecuación económica subyacente. La gran oportunidad se presentará sin duda cuando aquellas prioridades puedan ser satisfechas por los productos y/o servicios con el mayor margen de contribución.

El tercer aspecto será identificar cuales son las interacciones importantes. Junto con el entendimiento de las prioridades de los clientes "objetivo", es importante conocer cuales interacciones entre ellos y nuestra marca a lo largo de todo el ciclo de relacionamiento que va desde la aparición de una necesidad en el cliente hasta su plena satisfacción a través de nuestros productos y/o servicios, van a ser las de mayor importancia en relación a sus comportamientos de compra, uso y posterior recomendación a terceros o repetición de compra.

2. La creación de un "Tema" para la experiencia total

El primer paso será analizar cuidadosamente las experiencias actuales tratando de rescatar todo lo positivo y eliminando lo que no contribuya o lo haga negativamente.

Si ya no lo hubiere o eventualmente no hubiese resultado exitoso, se recomienda la elección de un "tema" central para las experiencias, que comunique a los clientes y a todos los miembros de la organización una imagen clara y distinta del tipo de experiencia total que se pretende brindar.

3. El Diseño o Rediseño del "Ciclo Integral del Cliente"

Partiendo de los procesos existentes, en el caso de una empresa que ya viene operando, o diseñando desde "cero", se trata aquí de efectuar un "mapeo" de lo que podríamos describir como los "escenarios" más probables o típicos para cada uno de los segmentos de clientes "objetivo", en su relación con nuestra organización y o más en general, con nuestra marca. Esto nos permitirá identificar los "objetivos" o necesidades prioritarias a ser satisfechas en cada uno de estos "escenarios", así como las múltiples interacciones, también denominados "momentos de verdad", que tendrán lugar entre el cliente y los distintos recursos, procesos y personas, puestos a su disposición para el logro de esos objetivos.

Aquí entrará a jugar lo relevado en el punto 1. así como nuestra capacidad para utilizar los siete factores formadores de experiencias, vistos previamente, para la creación de experiencias en el plano de lo cognitivo, lo sensorial y lo emocional. Estaremos así en condiciones de establecer "Modelos de Interacción" diseñados para optimizar la gestión de los diferentes "escenarios" de clientes.

4. Implementación y Capacitación

Hasta aquí, a pesar del enorme esfuerzo realizado, todavía no hemos salido del "tablero de dibujo". Eso sí, tenemos los "planos" que documentan todo lo necesario para lograr una "experiencia total del cliente" valiosa positiva y memorable.

Ahora se trata de hacer realidad todo este riguroso trabajo de análisis y diseño. Debemos asegurarnos que todos los aspectos que hacen a los recursos físicos, los recursos humanos y los procesos de trabajo están en su lugar conforme a lo diseñado.

Resulta de particular importancia todo lo relacionado con una adecuada capacitación del personal involucrado en la creación de las experiencias en los clientes.

Adicionalmente y a los efectos de asegurar que durante la operación cotidiana de los procesos, los mismos se mantenga dentro de los límites de control adecuados, será de suma importancia el establecimiento de "métricas" que debidamente monitoreadas permitan, una adecuada gestión de dichos procesos.

5. *Coaching e Internalización*

Nuestra experiencia personal en estos temas, nos indica que resulta de suma importancia establecer un acompañamiento o "coaching" para ayudar a que todos los que participan de la implementación de los nuevos modelos de interacción, logren internalizar los mismos y lleguen a incorporar en su comportamiento habitual, todos los elementos de los nuevos "Modelos de Interacción" establecidos.

6. *Monitoreo y Mejora Continua*

Una vez puesto en marcha, ya se trate de una experiencia "piloto" o de una iniciativa abarcadora de una parte significativa o de la totalidad de la empresa, resultará importantísimo obtener realimentación permanente sobre la efectividad de las experiencias diseñadas y los resultados obtenidos. Si fuese necesario se deberán ajustar los diseños, hasta lograr los objetivos buscados. Por último no debemos perder de vista que aunque ello se logre, las necesidades, prioridades y los "escenarios" de los clientes irán cambiando gradualmente con el tiempo, lo que nos impone estar en una vigilia permanente para asegurar la vigencia de nuestro diseño y nuestra operación.

Conclusiones

Para las compañías, sus relaciones con los clientes son hoy en día su mejor fuente de valor. Y será la calidad de las experiencias de los clientes en sus interacciones con ellas, las que construyan (o destruyan) esas relaciones. Todo nuestro trabajo y nuestro esfuerzo, la tecnología, los procesos y los recursos a su disposición, solo facilitan o impiden que ello ocurra. La "experiencia total del cliente" será la que en definitiva determinará la lealtad a una marca y a la compañía que hay tras ella. Por ello es tan importante que trabajemos en estos campos con la rigurosidad metodológica y la seriedad profesional que se merecen y requieren.

FIGURAS

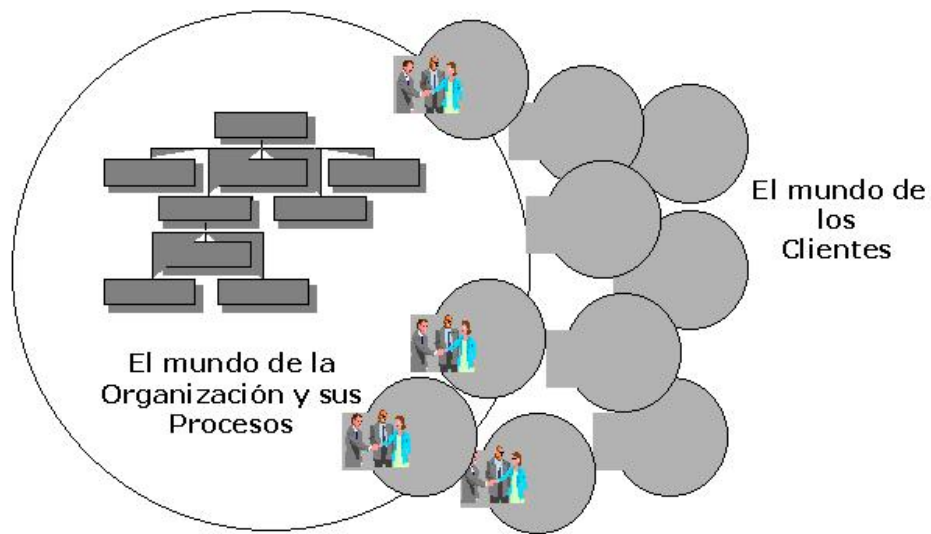


Fig. 1

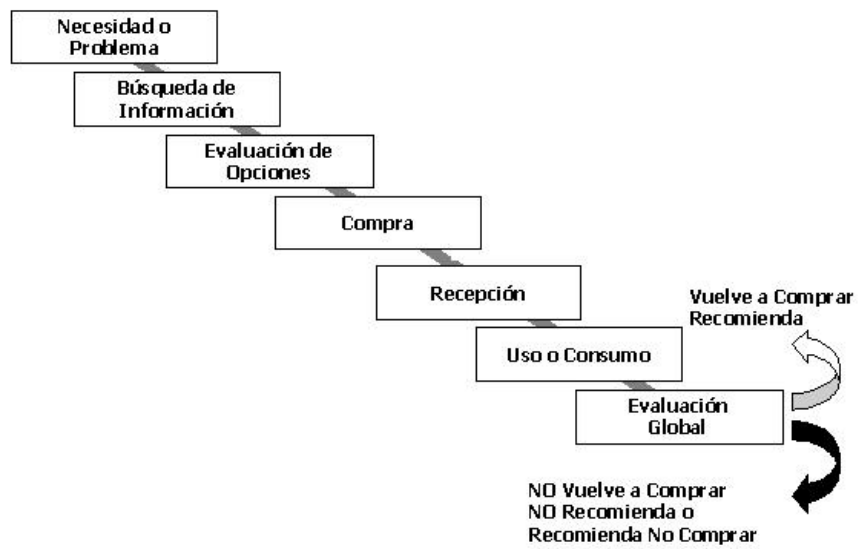


Fig. 2

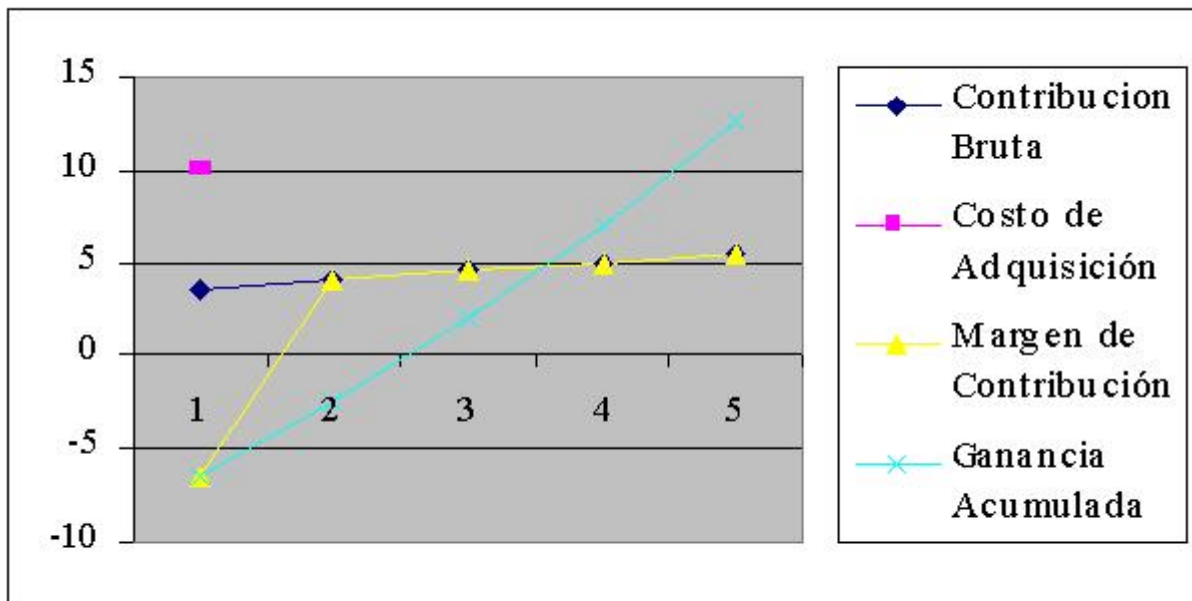


Fig. 3



Fig. 4



Fig. 5



Fig. 6

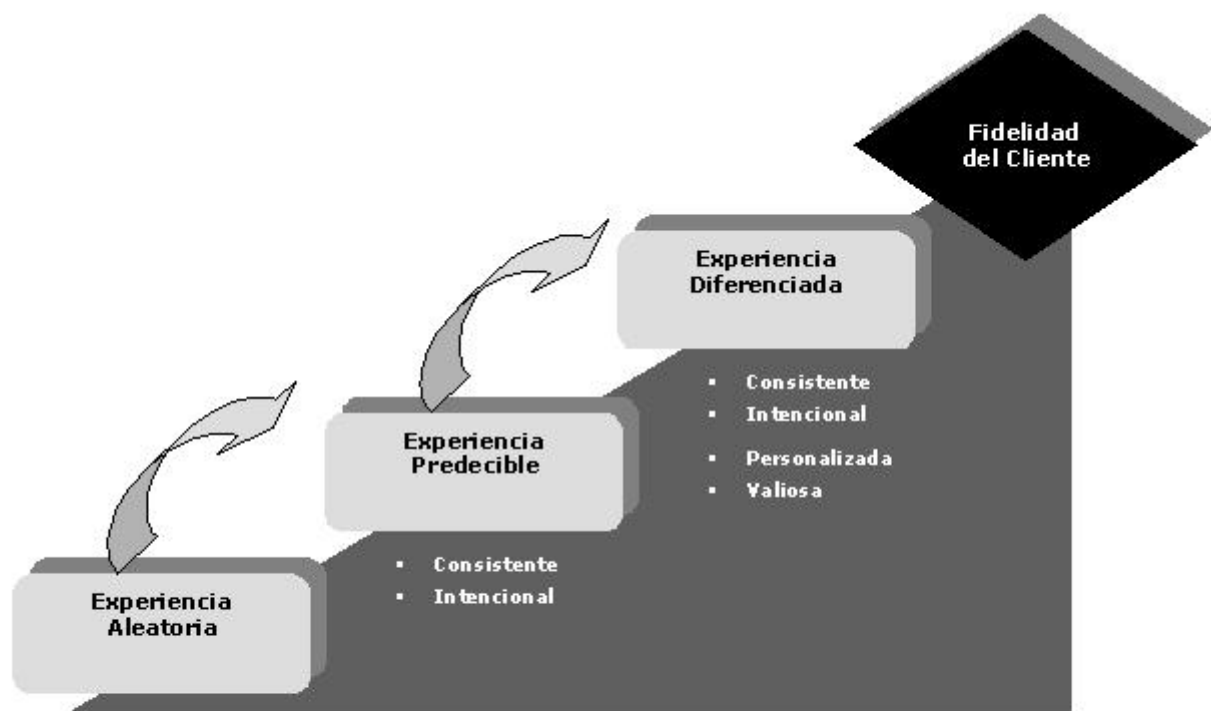


Fig. 7



Fig. 8

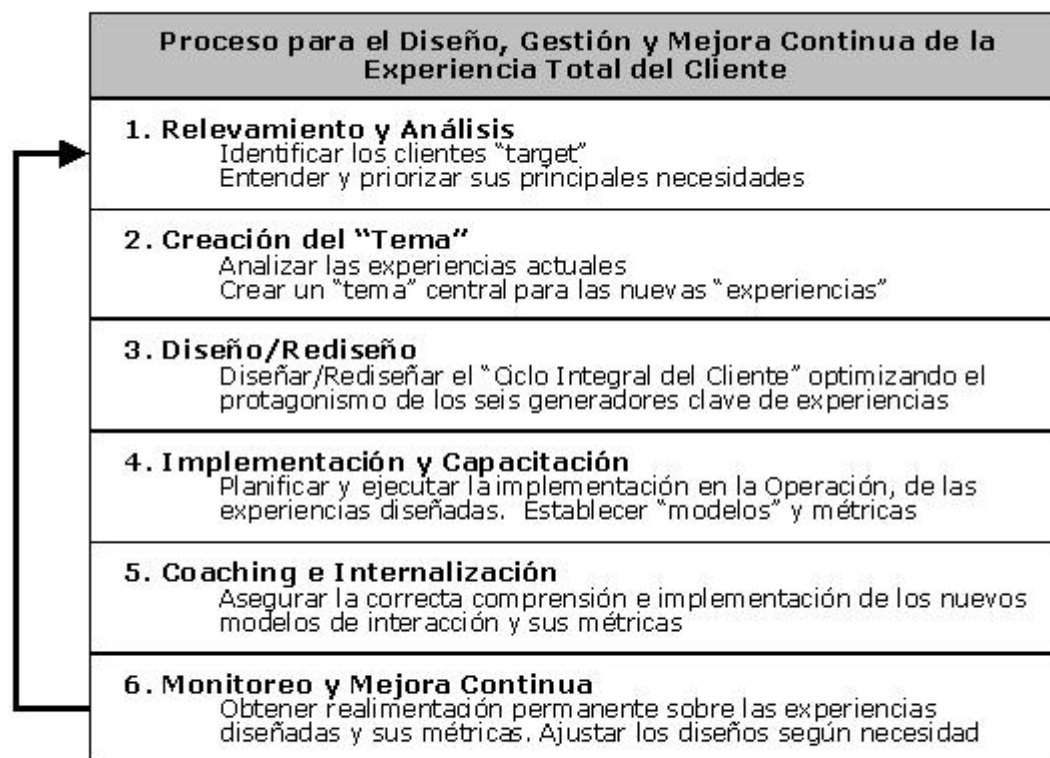


Fig. 9